

SP GROUPS GENERALFORSAMLING

29. april 2019

Slide 1: Velkommen til Generalforsamling 2019

Hans Wilhelm Schur

Velkommen til SP Groups generalforsamling, som vi for andet år i træk holder her hos MedicoPack. Tak, fordi I har taget jer tid til at være med - og en særlig velkomst til de nye aktionærer. Vi har fortsat god vækst i aktionærbasen, og det er dejligt at se flere nye ansigter i dag.

Bestyrelsen har glædet sig til at fortælle om SP Groups udvikling og planer. Vi gør det den måde, at jeg først trækker hovedlinjerne fra 2018 op. Derefter gennemgår adm. direktør Frank Gad årsregnskabet. Og så runder jeg af med aktionær- og ledelsesforhold, forventninger til 2019, strategi og finansielle mål.

Men først skal vi vælge en dirigent og konstatere, om generalforsamlingen er beslutningsdygtig. Bestyrelsen udpeger dirigenten, og vi har igen i år valgt advokat Henrik Ottosen. Værsgo til Henrik.

Ordet til Henrik Ottosen

Slide 2: Dagsorden

Slide 3: Bestyrelsens beretning ved Hans Wilhelm Schur

Hans Wilhelm Schur

2018 blev et udfordrende år med betydelige omvæltninger i verden: Politisk usikkerhed, Brexit, truende handelskrige på tværs af både Atlanten og Stillehavet, stigende råvarepriser og ændrede valutakurser. De forhold påvirkede vores kunder – og de påvirkede naturligvis også SP Group.

På den baggrund er vi ganske tilfredse med de resultater, SP Group opnåede: Både toplinjen og bundlinjen nåede de højeste niveauer til dato.

Slide 4: Hovedpunkter 2018 / 1

Efter en god slutspurt i 4. kvartal endte årets omsætning på knap 2 mia. kr. – helt præcist 1.965 mio. kr. Den rapporterede vækst i danske kroner var 4,3%, mens den organiske vækst i lokale valutaer var 3,7%, korrigeret for ændring i en logistikaftale med en stor kunde. Vi producerede mere og solgte mere. Vi lancerede nye produkter og løsninger, som kunderne tog godt imod. Vi vandt nye kunder. Og så bidrog nytilkøbte virksomheder også til væksten.

En stor del af væksten kom fra vores egne produkter. Det er vigtigt, fordi vi på egne produkter typisk har højere marginer end på mange af de produkter, SP Group fremstiller som underleverandør. Salget af egne produkter steg med knap 11% – og egne produkter er de ergonomiske produkter fra Ergomat, guidewires fra SP Medical, medicinske emballager fra MedicoPack, ventilationsudstyr fra TPI og industrielle standardkomponenter fra andre af Gruppens virksomheder.

Driftsindtjeningen før renter, af- og nedskrivninger og skatter – EBITDA – steg til 286 mio. kr., men EBITDA-marginen faldt en spids, fra 14,6% til 14,5%, fordi vi brugte mange kræfter på at indkøre nye produktionsanlæg. I Polen udvidede vi med flere kvadratmeter og nye maskiner til både SP Moulding, Gibo Plast, Tinby og Ergomat, mens SP Medical ekspanderede sine renrum-faciliteter. Også Ulstrup Plast i Slovakiet og Brdr. Bourghardt i Letland øgede kapaciteten, så vi på tværs af Østeuropa netto ansatte og uddannede 156 nye medarbejdere. Denne udvidelse af både bemanding og kapacitet kostede på indtjeningen, men skabte rammerne for ny, lønsom vækst.

Driftsindtjeningen blev også trykket af stigende råvarepriser og hyppige force majeure-krav fra leverandører. Vi forventer, at vi kan sende de stigende råvarepriser videre til kunderne - med forsinkelse.

Resultatet før skat steg med knap 14% til lige godt 200 mio. kr. Vi var lidt heldige med de finansielle poster, som blev en samlet indtægt på godt 4 mio. kr. på grund af valutakursreguleringer og kursregulering af anden gæld. Det hjalp os, så resultatet før skat for første gang krydsede 200 mio. kr.

Med en omsætning på 2 mia. kr. og et resultat før skat på 200 mio. kr. opfyldte vi 2 år før tiden SP Groups finansielle ambitioner for 2020. Nu gælder det ambitionerne for 2022, som jeg kommer tilbage til senere.

Slide 5: Hovedpunkter 2018 / Fokusindustrier

En væsentlig grund til SP Groups fornuftige vækstrater i de seneste år er vores fokusering på især 3 industrisektorer. De 3 sektorer er i vækst, og vi har på tværs af SP Group udviklet særlige kompetencer, som giver os et forspring, når vi betjener kunder i disse industrier. De 3 sektorer aftog sidste år knap 80% af koncernens omsætning.

Den største sektor er Cleantech. Det er blandt andet isolering, energibesparende produkter, vedvarende energi – især vindmøller – samt rensning af røg fra kulfyrede kraftværker og petrokemiske anlæg. De stigende klimapåvirkninger øger den globale efterspørgsel efter Cleantech, og SP Group er her godt med. Vores salg til sektoren steg 3,6% sidste år.

Næststørst er Healthcare, hvor vi fremstiller plast- og belægningsprodukter til medico-kunder. Vi belægger instrumenter, der bruges ved operationer. Vi producerer hjælpemidler samt emballager til injektions- og infusions-terapi, og vi har også vores egne Healthcare produkter. Salget til Healthcare faldt sidste år 6,3%, men faldet skyldes især den logistikaftale, jeg nævnte tidligere.

Den tredje store sektor er fødevarerproducenter og fødevarerrelaterede industrier. Vores afsætning til den sektor steg sidste år 15,4%.

Vi sælger også til andre industrier, for eksempel Automotive. Plast er lettere og mere fleksibelt end metal, og når man bruger plast i stedet for metal på de udvendige dele af landbrugsmaskiner, traktorer, mejetærskere, busser og biler, så forlænger det materiellets holdbarhed og er med til at øge ydeevne. Vi har i flere år arbejdet på at sælge mere til rullende materiel, og efter tocifret vækst sidste år aftager sektoren Automotive nu mere end 5% af SP Groups salg.

Slide 6: Hovedpunkter 2018 / Opkøb

Vi købte sidste år 2 virksomheder.

I april overtog vi alle aktier i den svenske virksomhed Nycopac AB. Nycopac udvikler, designer og sælger bokse, paller og andre løsninger til industriel transport. Produkterne sælges bredt i Europa under eget varemærke, og dermed passer Nycopac fint til vores strategi om at skabe vækst gennem egne produkter. Nycopac har ikke egen produktion, men bruger underleverandører, og to af de vigtigste leverandører er SP-søsterselskaberne Gibo Plast og Opido.

I juni overtog vi desuden 52% af aktierne i den slovakiske virksomhed Kodaň Plast. Kodaň Plast er specialister i spåntagende bearbejdning i plast samt varmbukning, limning og montage. Købet gav os et bredere aftryk i Slovakiet og styrkede vores tilbud til både medico-, cleantech- og fødevarerindustrierne.

Vi købte også et par ejendomme, som huser nogle af Gruppens aktiviteter. Det har vi som bekendt gjort før, og det vil vi også gøre fremover, hvis vi kan se attraktive muligheder for at veksle dyr husleje til billigere realkreditgæld.

Slide 7: Hovedpunkter 2018 / Opkøb siden 2014

Vi er fortsat åbne for virksomhedskøb. Gerne opkøb, der tilfører os flere løsninger under egne varemærker – eller bibringer os teknologi og kompetencer, som vi ikke har, eller som vi gerne vil mestre endnu bedre.

De seneste 5 år har vi købt 12 virksomheder – de 8 væsentligste opkøb er vist på planchen bag mig – og det er lykkedes at integrere de tilkøbte virksomheder og aktiviteter fornuftigt. Ved hvert opkøb søger vi at gøre vores hjemmearbejde ordentligt, og hvor det er relevant, lykkes det som regel at

fastholde virksomhedernes ledelser og medarbejdere for at sikre kontinuitet. Flere ledere har tilmed valgt at blive aktionærer i SP Group.

SP Group er i dag en oplagt partner for fabrikanter, der gerne vil gå på pension – og derfor ser sig om efter et nyt hjem til deres livsværk. Den slags opkøb foretager vi gerne, for så er vi med til at konsolidere en industri, der stadig slås med overkapacitet og mange spillere. Men SP Group er også en naturlig partner for dygtige ledere, der selv har opbygget velfungerende virksomheder, men nu er de nået til det punkt, hvor de gerne vil være en del af noget større. I SP Group *bliver* de en del af noget større. De får adgang til flere finansielle muskler, større ledelsesmæssig kapacitet og væsentlige synergier fra samarbejdet med beslægtede virksomheder.

Dermed ikke være sagt, at det er nemt at købe op. Først skal vi finde egnede opkøbsemner, og så skal vi blive enige med sælger om pris og andre vilkår. Det lykkes ikke altid, men det lykkes ofte. Vi fortsætter med at søge egnede opkøbskandidater, og med et stærkt finansielt og ledelsesmæssigt beredskab kan vi rykke hurtigt, når mulighederne byder sig. Opkøb er fortsat en vigtig byggeklods i vores strategiske ambitioner, som jeg kommer tilbage til om lidt.

Først vil jeg bede Frank Gad gennemgå regnskabet for 2018.

Slide 8: Koncernens hovedtal for 2018

Frank Gad

[Frank Gad gennemgår koncernens resultatopgørelse og nøgletal for 2018]

[Ordet tilbage til Hans Wilhelm Schur]

Slide 15: Bestyrelsens beretning v. Hans Wilhelm Schur

Hans Wilhelm Schur

Tak til Frank for denne gennemgang.

Slide 16: Aktiekurs og udbytte

På efterhånden mange generalforsamlinger i træk har vi kunnet glæde os over kursstigninger i SP-aktien. Det er helt i tråd med vores målsætning om, at det er udsigten til vedvarende kursstigninger, som for alvor skal gøre det attraktivt at være aktionær i dette selskab.

2018 blev desværre en undtagelse fra reglen. Aktien steg godt nok i de første 8-9 måneder, men blev så ramt af den bølge af investor-skepsis, som overskyllede alle aktiemarkeder sidst på året. De kræfter var så stærke, at SP-aktien blev trukket med ned, selv om vi faktisk leverede varen og opfyldte målene for året. Aktien lukkede i 197,50, og kursen faldt dermed 9,8%.

Medregnet udbyttet fik SP Groups aktionærer sidste år et afkast på -8,9%. Det er bestemt ikke tilfredsstillende, men trods alt udtryk for en vis robusthed og tillid til SP Group, fordi relevante aktieindeks klarede sig dårligere.

Aktionærer, der har været med siden 1. januar 2010 – og dem har vi en del af – har på 9 år fået et afkast på 2.296%, inklusive udbytter. SP-aktien har været en af de bedste og mest konstante værdiskabere på børsen, og det viser jo, at vi har noget at have det i, når vi siger, at vi gerne vil give aktionærerne et fornuftigt afkast via kursstigninger.

Ved siden af kursstigningerne udbetaler vi udbytter, og bestyrelsens ambition er at øge udbyttet fra år til år, hvis SP Groups indtjening ellers tillader det. Vi har i de senere år løbende forhøjet udbyttet, og i dag foreslår vi et udbytte på 2,40 kr. pr. aktie – mod 2 kr. sidste år. Resultaterne berettiger i sig selv et højere udbytte til aktionærerne, og det gør alle relevante nøgletal også.

Vi leder også penge ud til aktionærerne ved tilbagekøb af egne aktier. I april sidste år søsatte vi et program for at købe egne aktier til en værdi af 40 mio. kr., og i august udvidede vi beløbet til 80 mio. kr., ligesom vi forlængede programmets løbetid. Det program er nu afsluttet, og vi har netop iværksat et nyt program, hvor vi frem til årsskiftet afsætter op til 40 mio. kr. til køb af egne aktier. Aktierne bruger vi til at afdække warrants til direktion og ledere.

På sidste års generalforsamling nedsatte vi aktiens stykstørrelse fra 10 kr. til 2 kr., så hver aktie på nominelt 10 kr. blev erstattet af 5 nye aktier på nominelt 2 kr. Målet var at gøre aktien mere likvid og få en bredere ejerkreds, ved at der kom flere aktier i omløb til en lavere kurs.

Slide 17: Aktionærstruktur

De mål blev stort set opfyldt: Efter endnu et år med tocifret vækst i aktionærbasen rundede vi for første gang 2.200 aktionærer. Den internationale ejerandel blev øget. Og handlen i aktien steg sidste år med 11%, målt på kursværdi. Måler man derimod i styk, så blev der handlet 7,7% færre aktier.

Vi bød sidste år velkommen til 2 nye, store aktionærer, nemlig Lannebo Fonder med 5,4% og Odin Fund Management med 7,0% - begge er velanskrevne kapitalforvaltere med base i henholdsvis Sverige og Norge. Ud over dem er danske ATP en betydelig aktionær med 6,2%, og det viser jo, at det institutionelle islæt i ejerkredsen bliver stadig stærkere.

Både Lannebo Fonder, Odin Fund Management, ATP og andre institutionelle er kommet ind i ejerkredsen ved, at medlemmer af SP Groups direktion og bestyrelse har solgt nogle af deres aktier til markedskurs til de nye aktionærer.

Jeg vil gerne understrege, at ledelsen *ikke* har solgt aktier, fordi vi har mistet troen på SP Group, eller fordi vores interesse for virksomheden er kølnet. Tværtimod! Bestyrelse, direktion og nærtstående ejede fortsat her i slutningen af april lige godt 33% af aktierne, og tager man andre ledere i SP Group med i regnestykket, så er ejerandelen ca. 38%. Ledelsen har altså i den grad lagt hænderne på kogepladen, og det gør vi også gerne fremover, fordi vi tror på denne virksomhed. Men vi tror også på, at det er i alles interesse, at vi har en let omsættelig og korrekt prissat aktie – og det har ledelsen så bidraget til ved at stille aktier til rådighed, så nye aktionærer kunne komme med ombord.

Slide 18: Honorar til ledelsen

Lad mig nu knytte et par bemærkninger til vederlagsforholdene.

Direktionens samlede vederlag steg sidste år fra 6,8 mio. kr. til knap 7,1 mio. kr. Det beløb dækker løn, aktiebaseret vederlag og værdi af firmabil, telefon med mere, mens direktørerne selv betaler til deres pension. Vi mener, at dette vederlag er fair i forhold til SP Groups størrelse og resultater.

Direktionen har ingen kortsigtede incitamentsordninger såsom bonus. Når der alligevel står bonus i skemaet, så skyldes det, at bestyrelsen igen sidste år valgte at betale en diskretionær bonus til direktionen på grund af SP Groups stærke resultater. Denne bonus var på i alt 1,2 mio. kr.

Langsigtede incitamentsordninger har vi derimod haft siden 2010. Vi tildeler warrant – aktietegningsretter - til direktionen og andre ledere, fordi det knytter lederne tættere til SP Group, belønner dem for værdiskabelsen – og cementerer, at ledere og aktionærer har fælles interesser, nemlig at kursen stiger. Sidste år tildelte vi 5.000 warrants til direktørerne og 36.500 warrants til 41 andre ledere, som fik ret til at købe aktier til en given kurs om 3-6 år.

Slide 19: Bestyrelsens honorar

Bestyrelsen har ingen incitamentsordninger. Vi får et fast honorar, som fastsættes på generalforsamlingen - fra og med i år som et selvstændigt punkt på dagsordenen. Hvis aktionærerne godkender forslaget, vil formanden i 2019 få et honorar på 450.000 kr., næstformanden vil få 275.000 kr., og de øvrige bestyrelsesmedlemmer vil hver få 225.000 kr. Desuden får formanden for revisionsudvalget – det er Hans-Henrik Eriksen – et særskilt honorar på 50.000 kr. for det hverv. Alle honorarer svarer på kroner og ører til, hvad vi varslede sidste år, og alle honorarer er uændrede i forhold til regnskabsåret 2018.

På side 30-34 i årsrapporten kan I finde en fyldig omtale af vederlag, ledelse og ledelsesprincipper. Bestyrelsen har de seneste måneder gennemgået vores governance, og på flere felter har vi enten spidset pennen eller justeret praksis, så vi er blevet mere transparente og mere i pagt med tiden. En af nyskabelserne er en whistleblower-ordning, som er beskrevet på hjemmesiden.

En anden nyskabelse er årsrapportens oversigt over, hvad hvert medlem af bestyrelse og direktion har fået udbetalt de seneste 3 år. Vi har også foretaget andre ændringer, og dem kan I se i vores følg-eller-forklar gennemgang af de nye Corporate Governance-vejledninger – den gennemgang ligger også på hjemmesiden.

Slide 20 FN's verdensmål

Et af de områder, hvor vi har hævet barren de seneste år, er indsatsen for at fremme FN's Verdensmål. SP Group skal vokse på en måde, hvor vi bidrager til en mere bæredygtig verden, hvor ressourcerne udnyttes effektivt, og hvor vi fremmer bæredygtige processer til gavn for både klima, miljø og mennesker. Jeg kan anbefale at læse side 43-47 i årsrapporten, hvor vi beskriver Gruppens indsats, resultater og mål.

Slide 21: Plast i naturen og i havet

Netop FN's Verdensmål er et passende stikord til at slå fast, at vi som ansvarlig plastproducent naturligvis er meget berørte af alt det plastaffald, der hober sig op i naturen og verdenshavene. SP Group fremstiller ikke de produkter, man desværre finder i naturen. Plast hører ikke hjemme i naturen – det er en ressource, der skal genbruges og nyttiggøres. Derfor er flere af Gruppens virksomheder med i initiativet Operation Clean Sweep, som bekæmper affald i havene. Og SP Group arbejder for samme sag via Plastindustrien og andre kollegiale organer. Det er en vigtig sag, som fortjener alt mulig støtte!

Vi har for år tilbage etableret SP Extrusion for at genanvende plast fra husholdningsaffald.

Det er lykkedes at fremstille gulve til tørlastcontainere, støjafskærmning ved motorveje og hegn omkring bygninger i genbrugsplast, men det er endnu ikke lykkedes os at tjene penge på disse projekter.

Man må bare sige, at det er svært at få økonomi i den slags projekter, fordi kunderne forventer, at varer fremstillet i genbrugsplast skal være billige. Det er sjældent tilfældet.

Bæredygtighed koster!

I den sidste del af min beretning vil jeg gerne se fremad. Først gennemgår jeg forventningerne til 2019 og herefter vores langsigtede mål.

Slide 22: Ny regnskabsstandard i 2019 - IFRS 2016

Inden jeg kommer til forventningerne, så skal jeg nævne, at SP Group i år indfører regnskabsstandarden IFRS 16, så forpligtelser vedrørende lejemål og operationel leasing fra og med i år bliver indregnet i balancen. Det betyder – hvis man skal sige det enkelt – at driftsudgifterne falder, og derfor stiger

driftsindtjeningen, målt ved EBITDA. Modsat får vi både højere afskrivninger og større finansielle udgifter, og derfor bliver effekten på bundlinjen ret beskeden, som vi har vist med dette skema: Et lille fald i nettoresultat på 2 mio. kr. til at begynde med, og dette fald vil blive neutraliseret over tid.

Slide 23: Forventninger til 2019

Vores ambition for 2019 er igen at øge omsætningen og indtjeningen, men vi må erkende, at kundernes ordrehorisont er kort, og selv om den globale økonomi også ventes at vokse i år, så er økonomien skrøbelig og præget af politisk og økonomisk uvished: Brexit, USA's handelskonflikter med EU og Kina, høj gældsætning i Europa, risiko for rentestigninger med mere.

På denne brogede baggrund venter vi i år en omsætning i niveauet 2 mia. kr.

Resultatet før skat vil blive belastet af højere afskrivninger - det kan ikke være anderledes efter de senere års investeringer i opkøb, teknologi og maskiner. Også de finansielle udgifter bliver højere end sidste år, og endelig er der en lille negativ effekt af IFRS 16, som jeg nævnte før. På trods af de negative faktorer forventer vi et resultat før skat på niveau med sidste år - altså omkring 200 mio. kr. - fordi vi igen øger effektiviteten og får et større bidrag fra nye produkter og løsninger.

Hertil kommer eventuelle opkøbs effekt på top- og bundlinje.

Slide 24: Fortsætte i vækstsporet

I ledelsen er vi meget opsatte på at fastholde SP Group i vækstsporet. Virksomheden skal blive ved at vokse, væksten skal være lønsom, og vi skal udnytte mulighederne i vores markeder.

Slide 25: Markedsforhold

Omdrejningspunktet i al planlægning og alle handlinger er kunderne. Det er alfa og omega, at kunderne oplever SP Group som en innovativ, konkurrencedygtig og troværdig leverandør.

Vores kunder er ligesom alle andre: De stiller konstant større krav, og de vil have bedre og helst også billigere produkter. Derfor skal vi være effektive, og vi skal være dygtige til at rådgive om materialer og bygge tillægsydelser på - f.eks. design, produktudvikling, sourcing af forme og råvarer, svejsning, graving, print, scanning, færdigmontage, emballering og forsendelse. Derved skaber vi ekstra værdi for kunderne. Og på avancerede, rådgivningstunge løsninger, hvor vi er med til at øge værdien af kundernes produkter, får vi bedre priser, end vi får på de traditionelle opgaver som underleverandør.

Vi skal også hjælpe kunderne med at erstatte træ, metal og glas med plast og komposit, da plast er bedre, lettere og billigere. Den udvikling skubber vi hele tiden på ved at forbedre plastics egenskaber, udstrække anvendelsesområderne og kombinere plast med andre materialer – det, vi kalder komposit. Vi råder over mange forskellige teknologier og kompetencer, og derfor kan vi altid tilbyde den løsning, der skaber mest værdi for kunderne.

Stadig flere virksomheder fokuserer på deres *core business* og lægger deres plastproduktion ud af huset. I SP Group er vi specialister i plast – det er disse virksomheder i sagens natur ikke. Og som specialist kan vi udnytte vores kompetencer og stordriftsfordele til at udvikle kundespecifikke løsninger, der er bedre og billigere end dem, kunderne selv ville kunne frembringe.

En anden trend er, at kunderne vil have færre og bedre leverandører. I SP Group vil vi gerne være *preferred supplier*. Vi vil være den bedste lokale partner inden for plast, komposit og belægning, uanset hvor vi er i verden. Vores serviceniveau skal altid være i top, og vi skal være opsøgende og nytænkende. Derfor styrker vi salg og markedsføring, og vi udbygger løbende samarbejdet med universiteter og forskningscentre, så vi øger vores viden og kompetencer.

Det er sådan, vi skaber værdi i attraktive markeder, samtidig med at vi fortsat stiller skarpt på kunder og industrier, der er i vækst.

Slide 26: 2022 Ambition /Strategiske indsatsområder

Vi vil fortsat øge salget af egne produkter og varemærker i de nicher, hvor vi kontrollerer en stor del af værdikæden. Egne produkter udgjorde sidste år 23% af omsætningen, og målet er, at de skal stå for 25-30% i 2022. Derfor styrker vi produktudviklingen og allokerer flere ressourcer til salg og markedsføring.

Opkøb er også en del af strategien, – gerne virksomheder med egne varemærker og/eller egne produkter.

Desuden vil vi fortsat investere i teknologi og mennesker. Vi skal hele tiden udbygge kapacitet og kompetencer, så vi kan betjene kunderne bedre, og vi fortsætter også med at investere i produktivitetsfremme og energibesparelser.

Effektiviseringer og rationaliseringer er en del af vores DNA: Vi arbejder konstant på at mindske forbruget af materialer og ressourcer, effektivisere indkøb og supply chain samt forbedre systemer og processer på alle anlæg – alt det, der kræves for at styrke SP Groups konkurrencekraft og opfylde kundernes behov for bedre og gerne billigere produkter.

Slide 27: 2022 Ambition / SP Groups lokationer

Internationaliseringen er fortsat et hovedpunkt på den strategiske agenda, og vi er godt på vej, for SP Group sætter et stadig større globalt aftryk. Vores produkter blev sidste år solgt i 83 lande. Vi har egne selskaber i 11 lande, og med fabrikker på 4 kontinenter er vi så tæt på kunderne, at vi kan placere produktion på det anlæg, der bedst og billigst løser en given opgave.

Vi vil blive ved med at følge vores nuværende kunder ud i verden og opdyrke nye internationale kunder. Den geografiske ekspansion fortsætter, og salget fra alle fabrikker skal øges. Målet er, at vi kommer op på at skabe 70% af omsætningen uden for Danmark – mod 62% sidste år. Det betyder ikke, at vi svækker fokus på Danmark. Vi vil gerne sælge mere i Danmark, men vi regner med at vokse endnu mere uden for Danmark.

Slide 28: 2022 Ambition / Finansielle mål

Så vidt hovedpunkterne i strategien. Den skal føre os frem mod de finansielle ambitioner for 2022, som vi fremlagde sidste år, og som stadig gælder:

Første ambition er at hæve omsætningen til mellem 3,3 og 4,0 mia. kr. i 2022 ved en kombination af organisk vækst og akkvisitioner – buy-and-build. I meget runde træk skal vi skabe halvdelen af fremgangen selv, ved organisk vækst. Og resten af væksten skal vi købe os til.

Næste ambition er at hæve overskudsgraden – EBIDTA-marginen – til 16-17% mod 14,5% sidste år. Det skal ske ved, at egne produkter og avancerede høj-margin løsninger udgør en stadig større del af salget, samtidig med at vi automatiserer produktionen yderligere, bliver endnu mere effektive og fortsætter med at vokse internationalt. SP Group har en kultur, hvor der hele tiden er fokus på at gøre tingene bedre, billigere og mere effektivt. Den kultur er i sig selv et stærkt afsæt for at hæve marginerne.

Resultatet før skat vil vi gerne løfte, så det udgør 10-12% af omsætningen i 2022 – mod 10,2% sidste år. Opfylder vi ambitionen om 10-12%, vil SP Group i 2022 tjene omkring 400 mio. kr. før skat.

Den rentebærende nettogæld – NIBD – ser vi i 2022 på et niveau, hvor den svarer til 2,5-3,5 gange driftsindtjeningen, men undervejs kan den komme op på 4, så længe renteniveauet er historisk lavt. I denne målsætning er der plads til aktivitetsudvidelser ud over dem, vi har planlagt i dag.

Soliditeten vil blive fastholdt på 25-45%. Og vi tilstræber uændret at give aktionærerne et fornuftigt afkast gennem kursstigninger, kombineret med udbytter. Ambitionen er, at resultatet pr. aktie årligt stiger med 20%.

Det er ambitiøse mål, som vil kræve meget af ledere og medarbejdere, men vi anser fortsat ambitionerne for at være opnåelige. Vi *har* tidligere præsteret en lignende vækst i både omsætning og indtjening – ja, vi har faktisk præsteret mere end det. Så vi ved, hvad der kræves! Men vi kan ikke gøre det ved egen kraft. Forudsætningerne er uændret, at vi har velfungerende markeder frem til 2022, og at vi i perioden kan finde gode opkøbsmuligheder til rimelige priser.

Slide 29: Tak til ledere og medarbejdere

Jeg håber, at denne beretning har givet et indtryk af SP Groups resultater, planer, muligheder og mål – men også af de udfordringer, vi møder.

Vi gik styrket ud af 2018 som en mere strømlinet, mere effektiv og mere international koncern. Og vi er godt rustet til at fortsætte fremgangen.

Det er i høj grad kundernes, direktionens, ledernes og medarbejdernes fortjeneste. Ledere og medarbejdere gør en stor indsats for at optimere SP Group og forbedre resultaterne. Det vil jeg gerne på bestyrelsens vegne sige en stor tak for.

Til aktionærerne vil jeg sige: Jeg kan love, at vi i ledelsen fortsat vil lægge os i selen for at leve op til jeres tillid og blive ved at skabe fremgang i SP Group.

Tak for jeres opmærksomhed.

Slide 30: Dagsorden – fremhævet punkt 1-4

Dirigenten

Slide 31: Dagsorden – fremhævet punkt 5 – Forslag fra bestyrelse eller aktionærer

Dirigenten

Slide 32: Dagsorden - punkt 5a - Forslag om godkendelse af vederlaget til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår

Dirigenten

Slide 33-34: Dagsorden – punkt 5b - Forslag om nye bemyndigelser til at forhøje selskabskapitalen til erstatning af bemyndigelsen i vedtægternes §§ 5.1, 5.2 og 5.2.1

Dirigenten

Slide 35: Dagsorden – punkt 5c - Forslag om godkendelse af vederlagspolitik, herunder retningslinjer for incitamentsaflønnning

Dirigenten giver ordet til formanden

Hans Wilhelm Schur

Bestyrelsen har opdateret og moderniseret SP Groups vederlagspolitik. Den politik, vi lægger frem i dag, rummer ingen dramatiske ændringer i forhold til den politik, generalforsamlingen senest vedtog i 2014. Men der er en række præciseringer og stramninger, som vi har fremhævet på plancherne bag mig:

Slide 36: Vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsprogrammer

Den første er, at vi slår fast, at retningslinjerne også gælder ledende medarbejdere. Altså ikke kun direktionen – men også ledende medarbejdere.

Den næste ændring er, at vi knæsætter de principper, som allerede gælder i SP Group: Nemlig at direktionen ud over en markedskonform, fast løn også modtager gængse benefits som bil, telefon og computer. Derimod må direktørerne selv betale til pension – det er selskabet uvedkommende.

Dernæst har vi skrevet ind, at formanden for revisionsudvalget modtager et særligt honorar for at varetage det hverv – det er allerede praksis, som jeg var inde på i min beretning.

Under direktionens vederlag har vi tilføjet, at SP Group skal kunne kræve, at vores ledere helt eller delvist tilbagebetaler variable lønde, hvis de er udbetalt på et forkert grundlag. Ikke at vi regner med at få brug for det, men det er et sundt princip, som følger Corporate Governance-anbefalingerne.

Under direktionens vederlag har vi også tilføjet, at bestyrelsen skal have adgang til at udbetale diskretionær bonus til direktionen og andre ledere. Som jeg var inde på i min beretning, har vi i dag ikke kortsigtede incitamentsordninger såsom bonus, men bestyrelsen vurderer løbende, om bonus skal være en del af den samlede lønpakke til direktører og ledere. Indtil det måtte ske, så vil bestyrelsen gerne have mulighed for fortsat at belønne direktionen og lederne, hvis de gør et rigtig godt stykke arbejde. Vi er meget påpasselige med at undgå, at lederne kommer til at fokusere for meget de kortsigtede gevinster på bekostning af SP Groups langsigtede udvikling. Derfor vil bonus som hovedregel maksimalt kunne udgøre 6 måneders løn.

For warranter fastslår vi, at værdien af en tildeling maksimalt kan udgøre 50% af modtagernes faste vederlag på tidspunktet for tildelingen. Modtager kan vælge at optjene warranterne over 3 år eller købe dem mod kontant betaling.

Sidste nyskabelse er, at vi lægger et loft ind på direktionens opsigelsesvarsler. Loftet er op til 24 måneder fra selskabets side. Desuden præciserer vi, at der ikke betales særlig fratrædelsesgodtgørelse, når SP Group opsiger en direktør. Vi har set nogle usædvanligt gavmilde gyldne håndtryk rundt omkring, og det hører ikke naturligt hjemme i SP Group.

Vi vil naturligvis fortsætte vor hidtidige praksis med at søge warranterne afdækket ved aktietilbagekøb – samt sikre at den samlede mængde cirkulerende warranter ikke overstiger 10 % af aktiekapitalen.

Da vi løbende køber egne aktier til afdækningen, vil udvandingseffekten ikke komme over 8 %.

Jeg håber, at jeg med disse ord har tydeliggjort, hvad det nye er. Det er som sagt mest præciseringer og enkelte stramninger for at sikre, at vi fortsat har et konkurrencedygtigt - men også rimeligt - vederlagssystem i SP Group.

Slide 37: Dagsorden - punkt 5d - Forslag om yderligere bemyndigelse til at udstede warrants i ny § 5.8 i vedtægterne

Dirigenten

Slide 38: Dagsorden - punkt 5e - Forslag vedrørende bemyndigelse til at erhverve egne aktier

Dirigenten

Slide 39: Dagsorden - punkt 5f - Anmeldelsesbemyndigelse til bestyrelsen

Dirigenten

Slide 40: Dagsorden - punkt 6 - Valg af bestyrelsesmedlemmer

Dirigenten giver ordet til formanden

Slide 41: Forslag om genvalg af alle 5 nuværende medlemmer

Hans Wilhelm Schur

Bestyrelsen foreslår genvalg af alle 5 nuværende medlemmer: Niels Kristian Agner, Hans-Henrik Eriksen, Erik Preben Holm, Bente Overgaard og Hans Wilhelm Schur. I kan finde vores CV'er og tillidshverv i årsrapporten, hvor der også er redegjort for vores kompetencer af særlig relevans for SP Group.

Vi modtager gerne genvalg, og vi mener fortsat, at vi har de kompetencer og erfaringer, som kræves, for at vi *både* kan varetage den overordnede, strategiske ledelse - og samtidig være en god sparringspartner for direktionen. Efter mit første år som formand kan jeg også tilføje, at vi alle oplever bestyrelsen som velfungerende – der er et godt samarbejde og en god ånd.

Hvis I genvælger os, vil vi efter generalforsamlingen konstituere os med undertegnede som formand, mens Erik Preben Holm fortsætter som

næstformand, og Hans-Henrik Eriksen stadig er formand for revisionsudvalget. Med disse ord skal jeg anbefale genvalg af alle medlemmer.

Slide 42-43: Dagsorden – punkt 7 - Valg af revisorer
Dirigenten

Slide 44: Dagsorden – punkt 8 - Eventuelt
Dirigenten

Slide 45: Tak for i dag
Hans Wilhelm Schur

Tak til dirigenten for god ledelse af generalforsamlingen. Tak til aktionærerne, fordi I mødte frem og viste interesse for SP Group. Vi serverer nu en lille forfriskning inde ved siden af, hvor der også bliver lejlighed til at tale videre med bestyrelse og direktion. Tak for i dag – og kom godt hjem.